

斯德哥尔摩环境研究所组织管理模式及研究发展机制分析 *

■ 张春花 [1,2]　孙玉玲 [1,2]

[1] 中国科学院文献情报中心　北京　100190

[2] 中国科学院大学经济与管理学院图书情报与档案管理系　北京　100190

摘要: [目的/意义]深入分析世界一流环境智库斯德哥尔摩环境研究所的管理机制和研究机制，为我国的智库建设提供参考和借鉴。［方法/过程］对斯德哥尔摩环境研究所进行网络调研，对其组织管理模式和架构、人员构成、研究主题设置、产品体系、质量控制系统和研究发展战略等进行深入剖析，总结管理模式和研究机制特点。［结果/结论］斯德哥尔摩环境研究所拥有专业化和国际化的人力资源、高效的研究组织模式、前瞻性的选题和全流程质量控制机制、丰富和多样化的产品体系，对我国智库的建设和发展具有重要参考价值。我国智库尤其是环境智库应该借鉴其特点，完善组织管理机制，重视国际合作和协同研究，提升智库产品质量，丰富智库产品体系，从而多维度提升自身影响力。

关键词：智库　环境智库　管理机制　研究机制　决策　影响力

分类号：C932.8

DOI: 10.19318/j.cnki.issn.2096-1634.2021.02.14

开放科学（资源服务）标识码（OSID）

1 引言

随着能源资源的紧张和气候变化压力不断上升，全球环境与发展问题日益突出。频繁爆发的自然灾害和极端天气事件带给人类巨大的经济损失和生命威胁，突如其来的新冠疫情再次为人类社会发展敲响警钟。全球百年未有之大变局下，人类如何减缓生态环境不断恶化的趋势，环境与经济、社会如何协调发展，全球问题的国际谈判与国际协同治理怎样推动等，在这些复杂和重大的问题中环境智库的作用不容忽视。事实上，知名环境智库例如斯德哥尔摩环境研究所、美国世界资源研究所、德国波茨坦气候影响研究所等通过主动开展政策研究和深度参与全球环境治理，不断发挥决策影响力，已成为影响气候谈判和行动、生物多样性、可持续发展等国际议程的重要新兴力量。如何深化环境智库建设，是我国在新形势下更好参与全球气候治理的新课题 [1]。

瑞典斯德哥尔摩环境研究所（Stockholm Environment Institute，简称 SEI）是由瑞典政府于1989年成立的国际非营利性政策研究组织，至今已有 30 余年历史，SEI 致力于提供知识来应对人类发展和福祉的环境问题，通过建立环境和发展领域科学与政策、实践之间的桥梁，支持决策和促进全世界的可持续发展 [2]。研究领域跨越自然科学、人文与社会科学，重视学科交叉性，强调从新的角度出发提出强有力的战略性政策建议。

SEI 的全球智库排名较为稳定，在美国宾夕法

本文受“中国科学院文献情报中心成立七十周年主题论坛与纪念文集出版”项目资助出版。

作者简介：张春花 (ORCID：0000-0002-8970-552X)，硕士研究生，E-mail：zhangchunhua@mail.las.ac.cn；孙玉玲 (ORCID：0000-0001-6836-5530)，硕士生导师，副研究员，E-mail：sunyl@mail.las.ac.cn。

尼亚大学“智库与公民社会”项目组发布的《全球智库报告》中始终位于全球环境类智库排名前两位，2019 年全球环境领域智库排名第一[3]。作为全球首屈一指的环境智库，多年来，SEI 坚持国际化、独立性、客观性和学科交叉的价值观，将科学与决策结合，深度参与了可持续发展 2030 年议程、《巴黎协定》和《仙台框架》等国际议程的制定，在应对气候变化谈判、可持续发展和国际合作等方面发挥全球性角色。本文以斯德哥尔摩环境研究所为研究对象，通过网络和文献调研，分析该智库的管理机制、研究机制特点，以期为我国环境智库建设提供可能的借鉴和参考。

2 斯德哥尔摩环境研究所管理机制

2.1 组织管理模式和架构

SEI 全球管理架构由董事会、执行团队、分中心、全球管理委员会、全球研究委员会和科学顾问委员会组成[4]。全球管理采取纵向集中与横向分散相结合的管理模式。纵向上采用董事会领导下的执行主席负责制，执行主席管理全球管理委员会和执行团队。SEI 自 1989 年创立以来，一直注重向全球的扩散，1989 年创立之初便遍布欧美，设立了总部、约克和美国研究所，随后分别于 1992 年、2002 年、2004 年、2008 年、2018 年设立了塔林研究所、牛津研究所、亚洲研究所、非洲研究所和拉丁美洲研究所，在横向上形成了全球主要区域的 7 个分中心，由中心主任负责（图 1）[5]。

董事会由瑞典政府任命，董事会成员决定 SEI 的总体目标、规划和计划，以及与组织、财务、行政和信息活动有关的重要问题。执行团队是 SEI 的决策主体，为 SEI 的治理、战略和工作提供总体指导，并负责监视和评估实现长期战略和年度工作计划中定义的战略目标和关键绩效要求的进度。分中心主任负责 SEI 各中心和办公室的日常管理。全球管理委员会是 SEI 全球范围内的主要管理咨询机构，支持执行主任进行计划、实施、控制和监督各个研究所的发展、管理和活动，支持和协助中心主任进行每个中心的战略性和长期发展。全球研究委员会决定 SEI 核心资助研究的重点领域，为研究创新创造空间和机会，并负责同行评审和道德规范的内部质量流程。科学顾问委员会成立于 2012 年，由国际领先研究人员组成，提供有关研究重点和质量的战略指导，向董事会负责[6]。

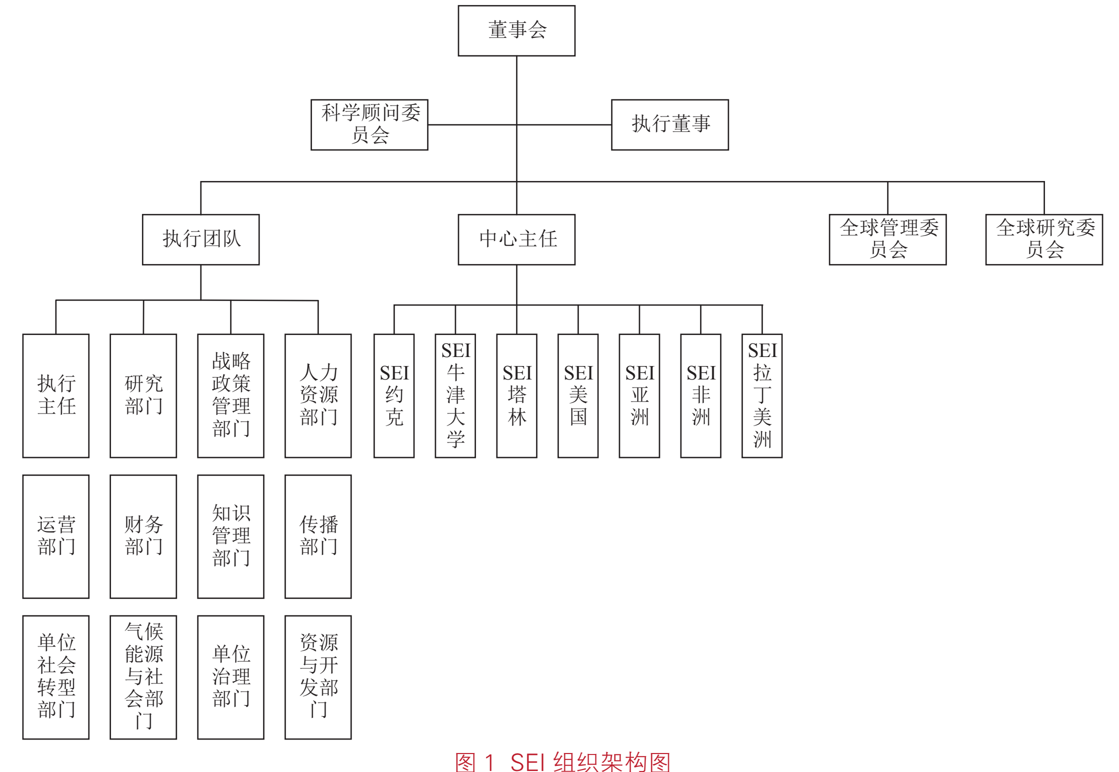


图 1 SEI 组织架构图
Figure 1 SEI Organization structure

由 SEI 的组织结构图可以看出，SEI 同兰德公司和布鲁金斯学会等全球知名智库同样采取企业化的结构运作，由董事会遴选执行董事和管理层，管理层管理行政团队和各学术研究团队，权责分明。下设分中心进行单独管理，中心主任全面管理各个分中心，组织结构较为扁平化。非营利性、无党派的独立智库大多采取扁平的企业化结构，因为其内部研究人员多为兴趣或志愿参加 SEI 并为其效力，扁平的组织架构使其组织内的成员自主权较大，充分调动了成员的积极性和创造性，更容易获得成就感，并进行跨领域协作，协力解决较为复杂的研究问题。但这也要求智库的管理人员需要有较高的素质和丰富的管理经验。

2.2 人员组成

高质量的人才资源是智库思想成果产出的根本，SEI 拥有一支多元化、国际化和专业化的全球团队，目前全球在职员工有 333 人 [7]，遍及世界各地。从管理层到执行层处处体现人员的专业背景。董事会主席柯斯汀・尼布莱厄斯（Kerstin Niblaeus）曾担任前欧盟部长理事会环境与健康总干事。执行主席为曼斯・尼尔森（Måns Nilsson），于 1995 年加入 SEI，同时也是皇家理工学院（Royal Institute of Technology）环境策略与政策分析实践的兼职教授。执行团队以及各个分中心主任皆为环境或环境政策领域的专家，部分有资深的管理经验，或曾在其他基金会有过任职经历。全球管理委员会的成员从执行团队中的成员和中心主任中遴选，全球研究委员会现有成员 9 人，相关人员也在其他管理团队中选举产生，这种交叉任职方式一定程度上促进了组织内部的信息传播和交流。科学顾问委员会目前有成员 11 人，成员均为各国知名大学的环境相关专业教授，专业背景多为环境科学、地理、环境卫生、能源和可持续发展，学科结构合理的外围专家网络确保智库观点和研究课题的科学性和前瞻性。

智库是典型的知识密集型组织，人才资源是产生高质量智力产品的基础，是智库的核心竞争力。当前，全球环境问题日益呈现出复杂化、竞争性和专业性的特征，SEI 的员工国际化程度很高，遍及世界各地，这为其发挥全球影响力提供了重要支撑。其员工皆为环境相关领域的专家和学者，保证了研究的专业性和科学性。部分管理者不仅具有较强的专业知识，而且具有资深的管理经验，在其他国际组织、政府机构、基金会和非营利组织的任职经历，这有利于 SEI 发展与其他组织的长久伙伴关系和更好地了解相关决策者的需求，先进的管理经验有利于组织之间的信息沟通，能够充分地调动非营利组织成员的积极性，并协调跨领域合作，协力解决较为复杂的环境问题。

3 研究选题与组织

3.1 研究主题

SEI 研究主题比较广泛，以环境和可持续发展为核心，研究问题辐射经济和社会发展等多个方面。共有 9 个研究主题，包括气候、水、空气、土地、能源、政府治理、经济、性别、健康，基本覆盖到联合国可持续发展目标（Sustainable Development Goals，SDGs）的各个目标领域。9 大研究主题下又设有子主题，研究内容聚焦当前环境和可持续发展中的热点和难点问题（表 1）。围绕上述研究主题，SEI 当前聚焦 7 个研究倡议，包括城市健康与福祉、生物经济的途径，碳壁垒，超越边界的水，综合气候与发展规划，无网格解决方案以及性别平等、社会公平与贫困 [8]。目前共有 154 个在研项目，研究项目覆盖亚洲、美洲、非洲、北极等全球重点区域。除了上述常规的研究主题，SEI 通过对环境与社会突发事件中做出快速和积极的反应，不断丰富和扩展研究主题。以 2020 年新冠疫情为例，疫情爆发后，SEI 迅速组织全球力量开展对策研究，为决策者和一线人员提供见解和分析 [9]。研究内容上聚焦新冠疫情带来的气候和经济风险，疫情后的经济公平复苏。涉及到新冠疫情与经济复苏、野生肉类消费、空气污染、城市绿色空间、保护自然、气候融资等研究议题。自疫情爆发以来，SEI 一直不间断地进行新冠疫情的报道和研究，产出 40 余份研究报告，在热点和突发事件中发挥决策影响力，体现出较强的应急研究组织能力。

发现问题、分析问题、解决问题是智库的使命所在。SEI 作为环境领域的顶级智库，始终坚持问题导向的研究选题，以人类环境问题解决与进步为准则，研究项目多数为就某一问题提出解决方案，如 SEI 的《无网格解决方案倡议》[10] 致力

于解决为在地理上孤立的地区、冲突地区和社会机构脆弱的国家提供电力、卫生设施和淡水等基本服务的问题；新冠疫情研究模块 [9] 致力于为疫情后的经济复苏和气候公平过渡提供解决方案。

表 1 SEI 研究主题表
Table 1 SEI research topics

研究主题	子主题	描述
气候	适应、气候政策、气候服务、灾害风险、金融、化石燃料、缓解气候变化、短期气候污染物	SEI专注于以有效和公平的方式来缓解和适应气候变化，从而为所有人提供更安全的气候
水	适应、城市、灾害风险、粮食和农业、规划与建模、卫生、水—能源—食品联盟、水资源	SEI提供如何以互联的方式管理水来提供所有人的水、能源和食物安全的知识和解决方案
空气	城市、粮食和农业、家庭能源、污染、短暂的气候污染物、运输	良好的空气质量对人类健康、农业和生态系统运转至关重要，空气污染可能对气候产生重大影响。SEI对从家庭到全球范围内的空气污染的影响和解决方案进行了开创性研究
土地	城市、生态系统、粮食和农业、森林、土地利用	SEI探索人类在陆地上生活可持续发展的各个方面
能源	能源获取、化石燃料、家庭能源、规划与建模、可再生能源、可持续生活方式、运输	如何产生和分配能源是可持续发展的核心问题之一。SEI研究探索未来清洁能源的各种选择，从全球政策到家庭烹饪和取暖
政府治理	金融、地缘政治、革新、参与度、公共政策、可持续发展目标	塑造政治和社会变革，赋予人民和社区权力，改善政策和建立有效的机构对于可持续的未来至关重要。SEI致力于建立更具功能性、透明性和代表性的治理体系
经济	行为与选择、生物经济、商业、金融、革新、供应链、可持续生活方式	如果我们要繁荣发展，同时朝着更加公平和可持续的方向发展，则将需要对资源利用、供应链、消费和生产、个人行为和创新进行变革。SEI提供工具和知识来帮助实现变革
性别	适应、行为与选择、灾害风险、粮食和农业、家庭能源、参与度、可再生能源、卫生	SEI的工作探讨性别层面的脆弱性，以及妇女在塑造可持续发展中发挥更大作用的机会
健康	城市、灾害风险、粮食和农业、家庭能源、污染、卫生、福利	SEI的研究探索了人类健康与环境可持续性之间的相互联系和协同作用，涉及范围从家庭、灾难到城市系统

3.2 研究组织模式

SEI 的研究组织模式可概括为直线加网格式研究组织，直线式的研究组织模式，减少管理层级，统一由董事会进行领导，科学顾问委员会提供建议，确定研究项目、选题和未来的战略方向，这样既能促进组织之间的信息交流、提高组织研究运作的效率又能减少管理人员的数量，降低了研究资金和成本。除此之外，SEI 的研究组织具有区块链经济时代的网格特征，分中心大部分与当地的高校或公司合作共建，负责制定区域研究发展战略，建立合作伙伴关系，参与全球项目研究以及影响当地的可持续发展政策。以 SEI 亚洲为例，设在曼谷的 SEI 亚洲中心拥有一支由跨国专家组成的多元化团队，该中心与泰国朱拉隆功大学（Chulalongkorn University）的子公司共建，主要研究领域为侧重于性别和社会平等、气候适应、减少灾害风险、水安全和综合水资源管理、过渡农业、可再生能源和城市化。与亚洲的现实和背景保持一致并在亚洲的现实和环境中开展工作。这种覆盖全球的研究网络为 SEI 信息情报的准确性和及时性提供了极大便利，支持内外部团队协作，支持团队之间的创新和想法的交叉，有利于创新观点的形成和凝练，提升了全球和区域不同格局和尺度上深入开展研究的科学性和创新性。

SEI 创新的研究组织模式是其能够成为国际一流环境智库的关键因素，其直线加网格式的研究组织模式在提高其研究运作效率的同时也加强了团队协作和思想的交融和创新。网格组织的特征使其拥有遍布全球的研究网络和伙伴关系，保证了 SEI 资源和信息的及时和准确。顶尖环境智库都重视全球智库研究网络的建设，如世界资源研究所（World Resource Institute，WRI）在 10 个国家设有办事处，在 60 个国家有相关的研究项目 [11]。这种分布式的网格结构不仅提供了及时和准确的情报信息，而且为参与各地决策创造了机会 [4]，有利于与当地机构建立长期伙伴关系和开展不同区域之间的比较研究，提升智库在全球的综合影响力。

3.3 研究发展战略

为确保 SEI 影响力的不断提升和可持续发展，每 4 年 SEI 会制定一个全面的发展战略，紧紧围绕组织的目标和使命，为接下来的 4 年研究领域和发展规划指明方向。在 2015—2019 的战略规划中，SEI 指出从 2015 年开始致力于可持续发展研究，并拟定了 8 项研究倡议，通过进行科学研究、政策参与、进行有效沟通交流等来实现其促进可持续发展以及成为全球环境知识的领导者的目标（图 2）。表 2 展示了 SEI 在 2015—2019 年间的基本数据。

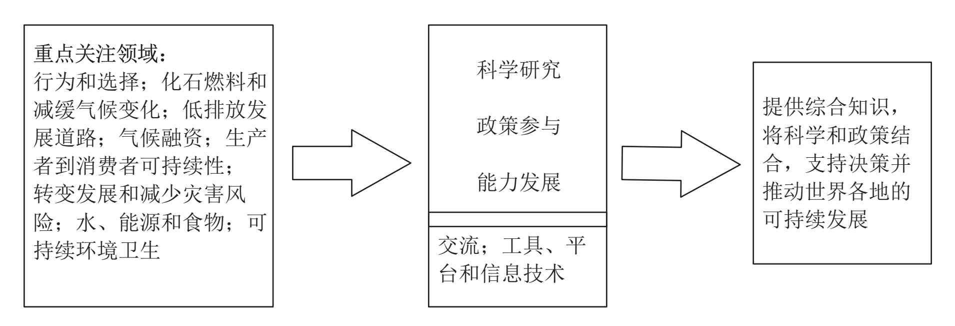


图 2 2015—2019 SEI 研究发展战略理论图
Figure 2 SEI development strategy 2015– 2019

表 2 2015–2019 SEI 发展情况
Table 2 Development of SEI from 2015 to 2019

内容	2015	2016	2017	2018	2019
资金总额（百万瑞典克朗）	——	216.9	260	247.6	292.6
前5名资助者	瑞典国际发展合作署、瑞典环境部、世界银行	瑞典国际发展合作署、瑞典环境部、瑞典战略环境研究基金会	瑞典国际发展合作署、瑞典环境部	瑞典国际发展合作署、瑞典环境部、瑞典战略环境研究基金会	瑞典国际发展合作署、瑞典环境部、挪威气候与环境部
顶级西欧智库排名	109	94	88	88	88
顶级环境智库排名	2（第1名为世界资源研究所）	1	2（第1名为波茨坦气候影响研究所）	2（第1名为波茨坦气候影响研究所）	1
学术论文数量	81	85	——	100+	120+
重要事件	支持制定《2030议程》	北极复原力项目	加强同拉丁美洲和亚洲合作伙伴的联系；与斯德哥尔摩经济学院启动斯德哥尔摩可持续金融中心	设拉丁美洲研究所；与缅甸政府建立伙伴关系；与斯德哥尔摩国际水研究所、斯德哥尔摩国际和平研究所共建斯德哥尔摩气候安全中心	与绿色气候基金(GCF)宣布知识共享协议

数据来源：SEI2015—2019 年度报告、2015—2019 全球智库报告 ——表示未统计

在 2020—2024 未来 4 年的战略规划中，SEI 围绕 7 项重点倡议，并认为性别、贫困和人权问题是关键，把性别平等、社会公平和贫困项目的研究作为未来 4 年研究的主流。强调 SEI 将参与全球的各级政策和实践，关注 2030 年议程和可持续发展目标、全球气候治理、可持续发展金融、生物多样性和生态系统议程、海洋议程等对各级决策产生影响，通过改变议程、增强能力、改进决策来减少气候风险、促进可持续资源的使用以及增强生态系统的复原力，提高健康的福祉，并促进实现可持续发展的 17 个目标（图 3）。

从 SEI 的发展情况看，其越来越重视发展全球的伙伴关系，并更加重视研究成果的科学性，瞄准全球重大和热点环境、社会问题。从 SEI 的战略演进来看，其总体战略规划目标越来越清晰，从比较笼统的将组织使命作为发展战

略的总体目标到细化至可持续发展的 17 个目标；研究领域从重点关注环境治理过渡到社会发展，认为性别、贫困和人权问题成为可持续发展的关键，更加关注可持续发展中社会问题；更加注重国际政策参与，深入参加全球治理，重点关注可持续发展金融、全球气候治理等全球议程。科学研究、改善决策的智库属性贯穿始终，战略规划使 SEI 将重点牢牢集中于组织使命上，将科学与政策结合，支持决策并推动世界各地的可持续发展变革。

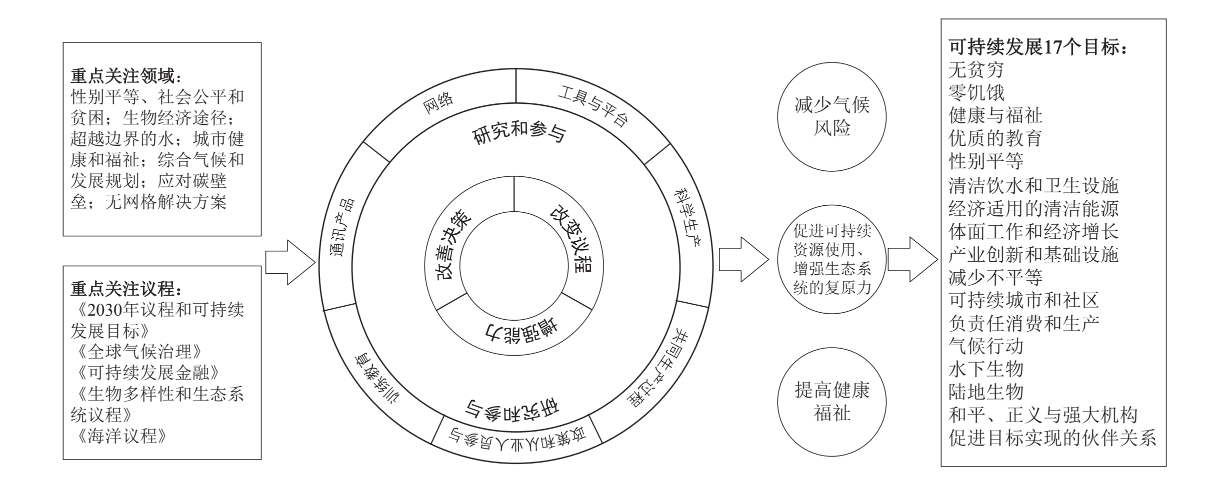


图 3 2020—2024 SEI 研究发展战略理论图
Figure 3 SEI development strategy 2020– 2024

4 产品质量与控制

4.1 产品体系

智库产品是智库实力的显性表现，是智库研究工作的成果展示[12]。SEI 经过 30 年的发展，产品体系不断完善，成果形式多样。主要形式包括图书、期刊论文、会议论文、讨论摘要、实况报道、其他刊物、议事录、项目报告、外部报告章节、年度报告等（表 3）。截至 2020 年 9 月 28 日，SEI 共计发布研究成果 2,562 项，其中占比较多的期刊论文、研究报告、图书章节、简报分别为 989 项、923 项、204 项、195 项[13]。除上述正式出版物之外，SEI 还提供专家观点，并设有新闻发布室报道相关领域的重要事件和新闻[14]。同时，SEI 也为瑞典政府、联合国、欧盟委员会、绿色气候基金等提供咨询服务，产品多为高质量的战略性研究成果[15]，形式主要为磋商回应、战略规划和研究报告等。SEI 注重运用新媒体形式发布最新动态、发表观点和影响公众舆论，开通有推特、脸书、YouTube、领英等多种社交媒体账号，多维度扩大自己的影响力。

表 3 SEI 产品体系表
Table 3 SEI product system

类型	产品体系	具体形式
自主选题产品	出版物	图书、期刊论文、会议论文、讨论摘要、实况报道、其他刊物、议事录、项目报告、外部报告章节、年度报告
	跟踪报道	新闻发布室、简报、专家观点
	工具和平台	决策支持工具、建模和仿真工具、启发式和交互式工具、利益相关者驱动的过程和指导工具、协作数据平台。例如排放不均衡仪表板（Excel）[16]、trase 平台[17]、低排放分析平台（Low Emissions Analysis Platform, LEAP）[18]、水评估和规划软件工具（Water Evaluation and Planning, WEAP）[19]、水管理干预系统（Targeting AGwater Management Interventions ,TAGMI）[20]、援助地图集（在线平台）[21] 等
委托选题产品	咨询服务产品	面向瑞典政府、联合国、欧盟委员会、绿色气候基金等的磋商回应、战略规划、研究报告等

SEI 产品体系丰富多样，可根据选题的不同分为自主选题类产品和委托选题类产品，多样的产品使其能够建立不同层次的伙伴关系，大到国际级和国家级决策者，小到民间社会组织、企业和家庭级别，发挥不同层次的决策影响力并争取最广泛的支持。国际影响力层面，SEI 的自主选题产品成果改进正式和非正式政策议程和国际协定或条约，并提高环境意识，影响不同级别领导人的态度、看法和规范；政策咨询方面，委托选题产品成果通过提供政策咨询报告和咨询回复支持改变决策、影响决策过程、实践、战略和规划，影响公共政策、金融、商业和资源管理领域的行为者。SEI 将产品通过网络交流、教育和培训、政策参与、协作过程、科学产出、工具和平台等不同的形式来影响决策和发挥全球影响力。

4.2 质量控制系统

4.2.1 研究过程质量控制　智库产品的质量是决定智库产品能否应用于决策并发挥影响力的关键。SEI 质量控制贯穿其整个智库研究过程，SEI 对从研究选题，数据收集到智库产品呈现的整个过程都做出了相关要求和规定（图 4）。SEI 规定选题要有创新性和适用性，并应对新挑战，SEI 的研究问题聚焦当前环境与社会发展的棘手问题和关键问题，并随时应对经济社会的新情况和新挑战，例如在 2020 年新冠疫情爆发后迅速启动应急研究机制，匹配专项资金并设立专门研究团队，开展对策研究；在信息收集方面，规定研究要收集最原始的数据，确保数据和信息的准确性，对数据进行整合和评估；研究方法要考虑系统性、关注全局，调查、解释和深化对复杂问题的理解；研究要科学循证、客观独立，无预设立场；研究过程要利益相关者参与，具体有参与式场景开发、合作生产过程、研讨会、不同类型的对话和网络培训等方法，充分理解用户需求；研究产品呈现使用可视化工具使研究成果更加生动，通俗易懂，容易被决策者理解和接受；另外，SEI 也发表高质量的同行评议的文章，确保成果的科学性。

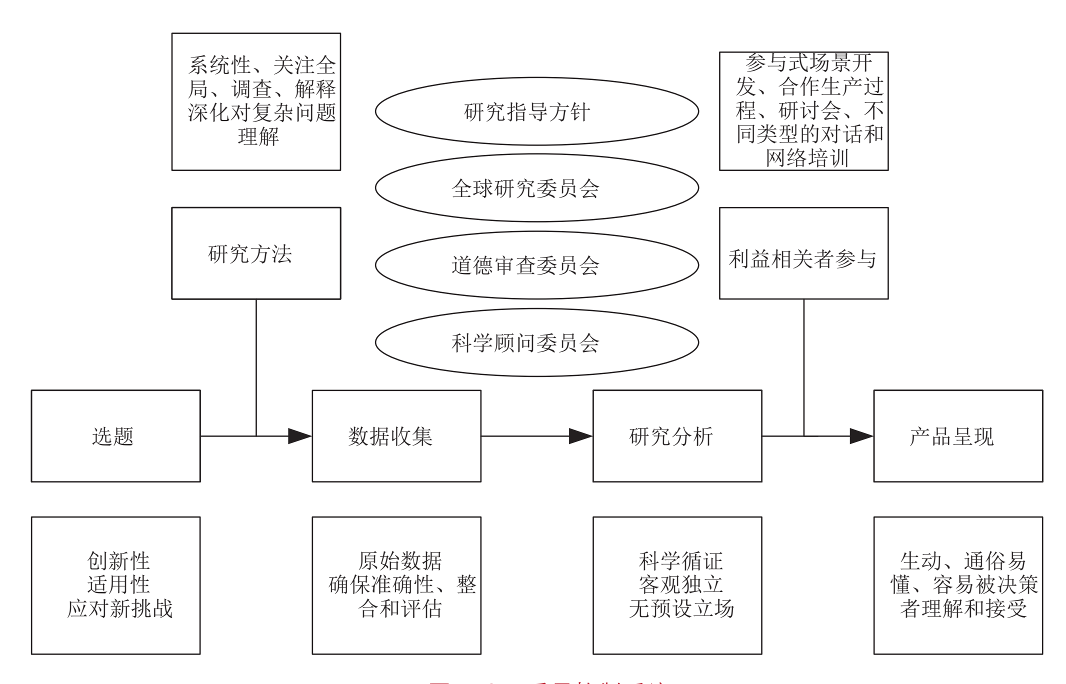


图 4 SEI 质量控制系统

Figure 4 SEI quality control system

4.2.2 监督和指导　为确保产品的质量，除了对整个智库研究过程的各个阶段进行具体的质量控制规定之外，科学顾问委员会、全球研究委员会、道德审查委员会和研究指导方针等分别从不同层面和角度对研究过程和成果进行监督和指导。科学顾问委员会为 SEI 提供战略指导，帮助确定选题的重点和进行质量监督控制。道德审查委员会确保 SEI 的道德指导付诸行动，负责制定道德审

查计划和道德规范指南，设定全体员工应遵循的道德行为准则和如何将道德考量纳入 SEI 研究的设计和行为中 [22]。研究指导方针提供了切实可行的指导和明确的流程，以使个人、团队和中心能够有效地工作，例如，指导方针涵盖社交媒体、书面出版物、数字内容等传播活动和提案撰写的最佳实践 [23]。另外 SEI 也培养遵守诚信、合作和尊重的组织文化和道德标准 [24]。

研究成果的质量决定了成果能否影响决策，发挥影响力。SEI 重视产品的质量，通过全流程的质量控制系统来保证产品的高质量，在智库研究的每个过程阶段都做了具体的要求和规定，并设立科学顾问委员会和道德审查委员会对产品成果质量进行指导和监督，使研究成果真正地应用于各级决策。

5 对我国智库建设的启示

当今世界正处于百年未有之大变局之中，纷繁复杂的研究问题是时代向智库提出的战略使命和任务，也是中国新型智库发挥作用的战略空间 [25]。我国面临的环境问题也越来越复杂化，亟需思想库做出重要的智力支撑，我国环境智库的发展面临着前所未有的机遇和挑战。同时，环境智库也是展现我国推进可持续发展、绿色低碳转型和气候治理的重要平台，是展现我国大国形象、履行大国责任，增加我国在国际资源环境问题和事务中的话语权、提升国家软实力的不可或缺主体之一 [1]。目前，西方环境智库占有了国际话语权和舆论高地，而我国环境智库在国际上鲜有较大的影响力。我国环境智库的独立性很弱，多为附属于政府和高校的内参型智库，少数民间智库弱而无力，国际化程度不高，总体发展与西方智库有很大差距。随着我国国际地位的提升以及人类命运共同体全球倡议的提出，我国亟需一流环境智库对政府决策和全球环境发展建言献策，提升我国的全球影响力。由于环境问题的全球性，环境智库也具有全球性和复杂性的特点，以当前国际一流智库为参照，立足我国国情，服务于我国和全球的资源可持续利用和环境可持续发展的过程中，需要充分了解并学习借鉴发达国家环境智库在组织结构、人员构成、经费争取、运营模式以及产品体系建设等方面的成功经验 [26]。相较于西方智库的百余年发展，斯德哥尔摩环境研究所虽然仅有短短的 30 年的历史，但其智库的建设有很多可借鉴之处，对我国的智库建设尤其是独立外参环境智库建设具有重要的参考意义和价值。

5.1 完善智库的组织管理机制

SEI 作为规模较大的国际智库，其组织结构类似于企业且较为扁平，有利于智库的高效管理和独立运作。我国的环境智库主要包括直接服务政府环境决策的技术支撑单位、自然科学和社会科学研究系统单位以及高校研究单位等 [27]，大部分按照学术机构的方式来运行，机构组织层级化复杂且效率不高。独立的、无党派的、不以营利为目的智库研究机构，应该尽量使组织机制扁平化，激发成员的最大积极性，减少各种不必要的利益诉求，防止腐败现象的发生。同时培养高质量的智库管理者、智库专家和相应领域的优秀研究人员，为智库的有效管理和优质成果的产出奠定基础。还应注重智库组织文化建设，这有利于成员在研究中遵循科学循证的标准和道德规范，向着共同的价值理念和目标前进。

5.2 重视国际合作和协同研究

SEI 在全球五大洲都设有分支机构，在全球广泛寻求伙伴关系，形成分布式的智库研究网络。这种分布而又协同的研究组织模式有利于及时准确地搜集情报信息，建立持久而稳定的伙伴关系；多元化的团队组织有利于内部、内外、不同区域的研究团队之间的思想碰撞和交融创新，提升智库决策的科学性和全面性，提高研究运行的效率。环境问题作为全球性问题，没有哪个国家能够独善其身，全球气候变暖、生物多样性锐减、臭氧层破坏、大气污染、新冠疫情等是全球人类共同面临的问题和挑战，环境智库应该从全球和广泛的区域尺度上建立研究情报网络，全面提升智库区域影响力，国际知名度和话语权。

5.3 重视全方位提升产品质量

智库产品质量的控制和管理是智库建设的关键环节 [28]，是智库成果发挥影响力的关键，高质量和适用可理解的研究成果才会被决策者所采用，从而发挥其实际作用。智库产品的质量与智库研

究的每个过程都息息相关，质量控制必须贯穿智库研究的全流程，设立指导方针和专门的委员会对每个过程阶段进行指导和评议，从选题、分析、交付、传播等整个环节做好质量控制。

5.4 丰富智库产品体系并建立多层次传播渠道

多样化的产品体系有利于智库更全面地传播思想。SEI 作为世界知名环境智库，在长期的发展中形成了成熟而丰富多样化的产品体系，并利用发达的新媒体进行传播，有利于其多层面的影响力提升。我国智库应借鉴国外一流智库产品体系，面向不同受众打造多样化产品，图书、论文、研究报告、咨询报告、简报、专家观点评论、领域新闻等，并充分利用传统和新兴传播渠道进行广泛传播。多样化传播渠道，发挥大到国际小到公众不同层次的影响力，并引导公众舆论，占据舆论高地。

5.5 深度参与全球环境治理体系，打造国际影响力

当前，全球气候治理、可持续发展议程、生态系统与生物多样性保护议题日趋复杂化，环境治理政策与环境科学、国际合作融合的趋势加强，各国在全球气候治理等环境与发展问题上的话语权、规则制定权的竞争越来越激烈。全球环境治理的主体从国家政府向城市、企业、智库等非国家行为主体扩散，协同治理的趋势明显，环境智库是重要的参与者和协同力量，在国际舞台上的决策影响日益深刻。中国是全球环境与生态治理的重要贡献者和引领者，中国的环境智库应发挥知识、信息和智力的支持作用，加强前瞻性、全局性、复杂性问题研究，在全球环境治理中发挥积极作用，打造国际影响力，从而推动形成更加科学、合理和公正的全球环境治理体系。

参考文献：

[1] 汪万发 . 环境智库是应对气候变化新生力量 [N]. 中国环境报 , 2018-12-12(003).
[2] SEI. Strategy 2020-24knowledge for action[EB\OL]. [2020-09-26]. https://www.sei.org/wp-content/uploads/2019/11/sei-strategy-2020%E2%80%9324-report-web.pdf.
[3] MCGANN J G. 2019 Global go to think tank index report[EB/OL]. [2020-09-27]. https://repository.upenn.edu/think_tanks/17.
[4] SEI. People and culture[EB/OL]. [2020-09-27]. https://www.sei.org/strategy/20-20-24/chapter/enabling-delivery.php#4-1.
[5] SEI. Centres[EB/OL]. [2020-09-27]. https://www.sei.org/about-sei/organizati--on/centres/.
[6] SEI. Science advisory council[EB/OL]. [2020-09-30]. https://www.sei.org/about-sei/organization/science-advisory-council/.
[7] SEI. People[EB/OL]. [2020-09-27]. https://www.sei.org/people/.
[8] SEI. Project and tools[EB/OL]. [2020-09-24]. https://www.sei.org/projects- and-tools/.
[9] SEI. COVID-19[EB/OL]. [2020-09-24]. https://www.sei.org/featured/covid-19/.
[10] SEI. SEI initiative on gridless solutions[EB/OL]. [2020-09-28]. https://www.sei.org/projects-and-tools/projects/sei-initiative-on-gridless-solutions/.
[11] World resource institute. Our view of the world[EB/OL]. [2020-12-03]. https://wriorg.s3.amazonaws.com/s3fs-public/uploads/wri-strategic-plan-2018-22.pdf.
[12] 宋忠惠 , 郑军卫 , 齐世杰 , 等 . 基于典型智库实践的智库产品质量控制与影响因素研究 [J]. 图书与情报 , 2017(1): 128-134.
[13] SEI. Publications[EB/OL]. [2020-09-28]. https://www.sei.org/publications/.
[14] SEI. Strategy 2020-24knowledge for action[EB/OL]. [2020-10-02]. https://www.sei.org/wp-content/uploads/2019/11/sei-strategy-2020%E2%80%9324-report-web.pdf.17-18.
[15] SEI. Consultation responses[EB/OL]. [2020-09-28]. https://www.sei.org/about-s ei/organization/consultation-responses/.
[16] SEI. Emissions inequality dashboard[EB/OL]. [2020-10-07]. https://www.sei.org/projects-and-tools/tools/emissions-inequality-dashboard/.
[17] Trase[EB/OL]. [2020-10-07]. https://trase.earth/?lang=en.
[18] LEAP[EB/OL]. [2020-10-07]. https://leap.sei.org/Default.asp.
[19] SEI. WEAP[EB/OL]. [2020-10-07]. https://www.sei.org/projects-and-tools/tools/weap/.
[20] SEI. Targeting AGwater management interventions (TAGMI)[EB/OL]. [2020-10-07]. https://www.sei.org/projects-and-tools/tools/targeting-agwater-management-interventions-tagmi/.
[21] Aid Atlas[EB/OL]. [2020-10-07]. https://aid-atlas.org/.
[22] SEI. Guidelines on ethical practice[EB/OL]. [2020-10-09]. https://www.sei.org/about-sei/organization/governance/

guideline-on-ethical-practice/.
[23] SEI. Governance[EB/OL]. [2020-10-09]. https://www.sei.org/about-sei/organization/governance/.
[24] SEI. Whistleblowing[EB/OL]. [2020-10-09]. https://www.sei.org/about-sei/organization/governance/whistleblowing/.
[25] 张志强 . 世界百年未有之大变局与智库使命和智库建设 [J]. 智库理论与实践 , 2020, 5(4): 1-12.
[26] 曲建升 , 张志强 , 王金平 , 等 . 美国资源环境智库考察启示 [J]. 智库理论与实践 , 2017, 2(4): 83-91.
[27] 王金南 , 翁智雄 , 徐毅 , 等 . 中国环境智库发展 : 挑战与对策 [J]. 环境保护 , 2016, 44(16): 12-16.
[28] 韩瑞珍 , 邱均平 . 智库产品质量标准模型构建研究 [J]. 重庆大学学报 (社会科学版), 2020, 26(2): 85-95.

作者贡献说明：
张春花：论文的撰写和修改；
孙玉玲：论文选题和框架制定，论文的指导与修改。

Analysis on the Organizational Management and the Research Mechanism of Stockholm Environment Institute

Zhang Chunhua[1,2] Sun Yuling[1,2]
[1]National Science Library, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190
[2]Department of Library, Information and Archives Management, School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

Abstract: **[Purpose/significance]** This paper analyzes the operation mechanism and research mechanism of Stockholm Environment Institute (SEI), a world class environment think tank, in order to provide references for the construction of think tanks in China. **[Method/process]** By the network survey, this paper deeply expounds SEI's organization structure, staff structure, research topics, product system, quality control system and development strategy, and summarizes the characteristic of management and research mechanism. **[Result/conclusion]** As shown in the survey, SEI has professional and international talent team, efficient research organization model, prospective topic selection, whole process quality control mechanism, rich and diversified product system. All of those are important to the construction and development of think tanks in China. Think tanks, especially environment think tanks in China, should learn from these characteristics to enhance their influence in multiple dimensions by improving the organization mechanism, attaching importance to international cooperation and collaborative research, improving the quality of products and enriching the product system.

Keywords: think tank environment think tank operation mechanism research mechanism decision-making influence

收稿日期：2020-10-26 修回日期：2020-11-24